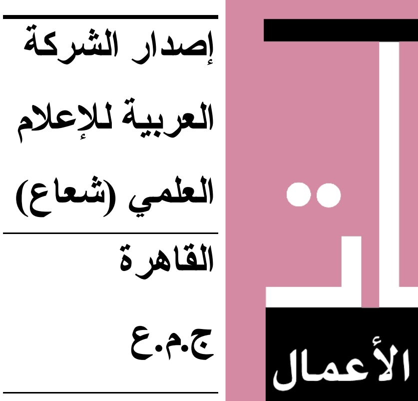
إصدار الشركة
العربية للإعلام
العلمي (شعاع)
القاهرة
ج.م.ع



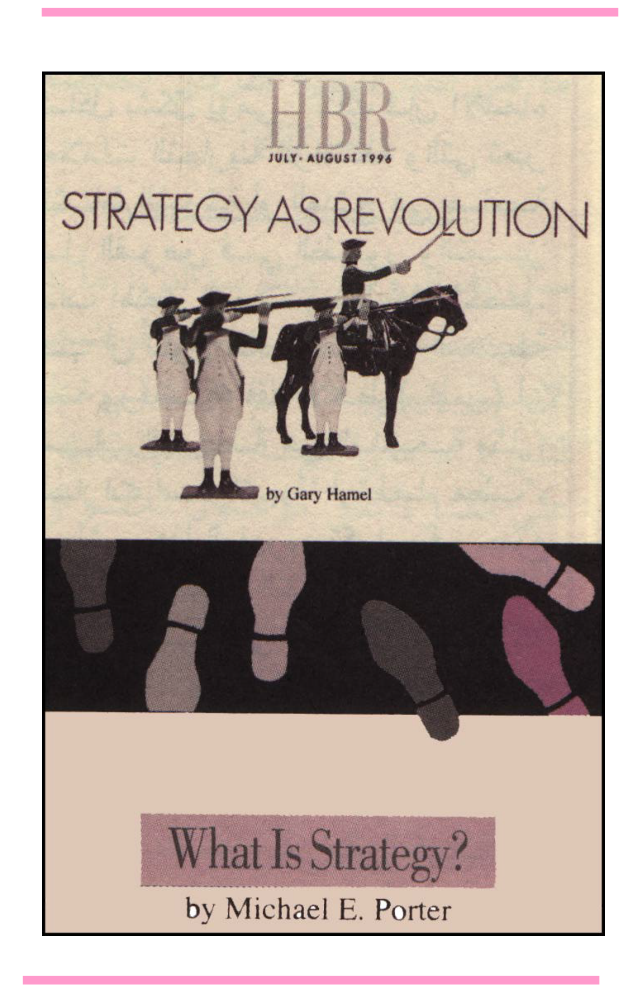
السنة الخامسة
العدد السادس عشر
أغسطس
(آب)
١٩٩٧
www.edara.com

استراتيجية

ما هي الاستراتيجية؟

هل هي ثورة جديدة؟

تأليف: جاري هاميل ـ مايكل بورتر



فازت المقالتان المنشورتان بدورية "هارفاد لإدارة الأعمال Harvard Business Review" عام ١٩٩٦ بجائزة شركة "ماكنزي" الاستشارية العالمية التي تقدم سنويا لأفضل بحث في إدارة الأعمال.

حملت المقالة الأولى عنوان "الاستراتيجية كثورة" بقلم الدكتور جاري هامل، أستاذ الاستراتيجية بجامعة لندن للإدارة. أما المقالة الثانية فكان عنوانها "ما هي الاستراتيجية؟" من تأليف الدكتور مايكل بورتر أستاذ التخطيط الاستراتيجي بجامعة هارفاد.

وإذ تعتبر المقالتان نقلة نوعية كبيرة في التفكير الاستراتيجي في إدارة الأعمال فقد رأينا تزويد المديرين ورجال الأعمال العرب بخلاصة لهما. ذلك أن السواد الأعظم من الشركات والمنظمات العربية تهمل التخطيط الاستراتيجي، وتحيد عن صياغة استراتيجيات فعالة، وهذا هو سر هزائمها الكثيرة والتي أضحت نكسات متكررة أمام الشركات الأجنبية المنافسة.

(الناشر)

المقالة الأولى
"الاستراتيجية كثورة"

كيف تعيد المنافسة اختراع الصناعة؟

تضم كل صناعة ثلاثة أنواع من الشركات:

(١) **شركات قائدة**، تضع قواعد العمل في الصناعة وتدافع عنها، وهي تمثل الأقلية الحاكمة والمسيطرة على الصناعة.

(٢) شركات تابعة، وهي تطبق وتقلد القواعد والاستراتيجيات التي وضعتها الشركات الحاكمة.

(٣) شركات ابتكارية، وهي تعمل على تغيير القواعد السائدة في الصناعة وتقلبها رأسا على عقب.

ومن خلال دراسة شركات المجموعة الثالثة، لوحظ أنها تطبق عشرة مبادئ تميز التخطيط الاستراتيجي الابتكاري، بحيث أدت هذه المبادئ إلى اكتشاف استراتيجيات حقيقية تحطم القواعد السائدة في الشركات القائدة والتابعة، وهذه المبادئ هي التي تجعل من الاستراتيجية ثورة، وهي:

المبدأ الأول: التمييز بين التخطيط التقليدي وبين التخطيط الابتكاري.

يشارك في التخطيط التقليدي أهل النخبة في المنظمات، ويتولاه الفنيون والتكنوقراطيون، فيبقى محدودا وجزئيا. هذا النوع من التخطيط يفترض أن المستقبل امتداد للماضي وأن حدود الصناعة وتوقعات العملاء ثابتة. وكل ما يفعله هو تهذيب الصورة الحالية للشركة بحثا عن صورة مستقبلية أكثر إشراقا. وهو لا يستهدف سوى تعديل عدد قليل من الممارسات الثانوية في الصناعة، وفيه يحظى تنفيذ الاستراتيجية بالاهتمام الأول.

بالمقابل، تبحث الاستراتيجية الابتكارية وتنقب عن فرص التغيير الجذري وتستشرف قلب الأسس التي تستند إليها الصناعة في الشركات المنافسة.

ولذلك تكون الاستراتيجية الابتكارية شاملة، تتوخى أدق التفاصيل، وتشارك فيها كل مستويات الشركة، فتأتي معبرة عن آمال وطموحات الجميع.

المبدأ الثاني: التغيير الجذري

مثلما تحدى جاليليو فكرة أن الأرض مركز الكون، يجب على المخطط الثوري أن يتحدى الأعراف التقليدية السائدة في الصناعة، وذلك بالطرق الثلاثة التالية:

١ ـ إعادة تعريف السلع والخدمات، من خلال:

* **تعظيم القيمة** التي يحصل عليها العميل مقابل كل وحدة نقد يدفعها في المنتج.

* **تحسين وظيفة و / أو شكل المنتج:** مثلا تمنح بطاقة الائتمان الثقة لحاملها (وظيفة)، وتصمم بحيث تحمل اسم وتوقيع صاحبها، و يمكن أن تثبت عليها صورة شخصية له (الشكل)، ورغم ذلك تعددت حالات سوء استخدامها من قبل غير أصحابها، فبرز السؤال: كيف نعيد الثقة للمنتج؟ وجاءت الإجابة: من خلال إعادة التصميم، حيث تسجل عليها البيانات البيولوجية لحاملها، مثل: بصمة اليد أو بصمة الصوت. وبطاقات الائتمان التي لن تستثمر في هذه التكنولوجيا ستواجه مشكلات جمة مستقبلا.

* **تحقيق المتعة في الاستخدام:** فكل شركة تستطيع تحقيق متعة لعملائها من استخدام منتجاتها تملك فرصة عظيمة لإحداث ثورة في الصناعة التي تعمل بها.

٢ ـ إعادة تعريف السوق، وذلك من خلال:

* **توسيع حدود السوق:** فمثلا ظل الأطفال لسنوات عديدة خارج سوق كاميرات التصوير بسبب ارتفاع أسعارها. ومع ظهور الكاميرات التي تستخدم لمرة واحدة اتسع نطاق السوق حتى بلغ عام ١٩٩٥ حوالي ٥٠ مليون وحدة قيمتها مليار دولار.

* **الاتجاه نحو تحقيق الفردية:** فالنمطية لا تشجع العملاء على الشراء، فكل منا يريد أن يكون مختلفا. لذا استخدمت "شركة ليفايس" الحاسب الآلي في تسجيل مقاسات ورغبات العملاء، فيتم تصنيع ملابس الجينز وفقا لمواصفات العميل الدقيقة خلال أيام قليلة وبسعر يزيد عشرة دولارات فقط عن سعر الملابس الجاهزة.

* **سرعة وسهولة الوصول للعملاء:** بخدمة العملاء من خلال الهاتف فقط، حقق بنك "فيرست دايركت" بإنجلترا أكبر معدلات للنمو. ففي عام ١٩٩٥

كيف تمارس التركيز الاستراتيجي في شركتك؟
اطرح على نفسك الأسئلة الأربعة على هذه الصفحة والصفحات التالية:

السؤال الأول:

ما هو منتجك في كلمة أو كلمتين؟

يقول (رايس): إن لم تتمكن من شرح منتجك ـ أو شركتك إذا كنت تتعامل في عدة منتجات ـ في كلمة أو حتى جملة قصيرة مثل "التوصيل السريع" أو (الإدارة باختصار ـ شعار شعاع) فمن المرجح أن شركتك لا تتبع استراتيجيات التركيز. فالعملاء يتجاوبون مع البساطة ونحن جميعا غارقون في طوفان من الأسماء والعلامات التجارية والإدعاءات والأفكار والمشاكل بشكل يومي. لذلك فإن الأسماء أو العلامات التجارية الواضحة والتي تعبر عن نشاط الشركة أو المنتج هي صاحبة أفضل الفرص في الظهور والتميز و اجتذاب اهتمام العملاء وسط هذا الخضم.

لا يجب أن تكون هذه المسميات البسيطة رائعة ورنانة، فقد لاحظ (رايس) أن المسميات البسيطة هي الناجحة مثل "استشارات استراتيجية" أو "طعام معلب". ويجب نشر هذا المفهوم وتكراره في جميع اتصالاتك الداخلية والخارجية ثم تأسيسه كحجر زاوية في خطط الشركة الاستراتيجية. ويقترح (رايس) أنه لو كان لديك منتج أو خطة لإدخال منتج جديد لا يتماشى مع هذا المفهوم أو الشعار أن توقف إنتاجه فورا.

بلغ معدل فتح الحسابات الجديدة ١٠٠٠ حساب شهريا، وبلغ عدد عملائه نصف مليون عميل زادت أرصدتهم عن عشرة أضعاف أرصدة عملاء بنك "ميدلاند". كما انخفض نصيب العميل الواحد من التكاليف الكلية بنسبة ٦١% عن البنك الأخير، وتحسن مستوى الخدمة أيضا.

٣ ـ إعادة رسم حدود الصناعة، من خلال:

* **إعادة هيكلة الصناعة:** فالصناعة المحلية تسعى نحو العالمية، والصناعة العالمية تتحول إلى محلية. وعلى مستوى العالم يبلغ عدد الشركات التي تخرج من السوق حوالي ٣٢٠ ألف شركة سنويا، كما يتم شراء أو إخراج شركة من السوق كل دقيقة ونصف.

* **ضغط سلسلة الوسطاء:** أصبح التعامل المباشر مع العملاء أحد مرتكزات الابتكار. فقد سعت شركة "زيروكس" مثلا إلى الاستغناء عن وسطاء نقل وتوزيع المستندات الورقية، ولذا ابتكرت أجهزة الفاكس.

* تجاوز حدود الصناعة: لقد تداعت الحدود أو كادت بين كثير من الصناعات والخدمات. فمثلا يمكن الحصول على بطاقة ائتمان من شركة "جنرال موتورز" وعلى قرض من شركة "آي بي إم" أو "جنرال إلكتريك". وتمنح بعض المستشفيات تأمينا صحيا كاملا نظير مبلغ ثابت يدفعه المؤمن عليه كل عام. ودخلت بعض الشركات التأمينية مجال الرعاية الصحية، و تلاشت الحدود بين محلات البقالة والجزارة والألبان وبين مطاعم الوجبات السريعة.

المبدأ الثالث: تجنب مصيدة الخبرة

من التناقضات الغريبة أن العاملين في قمة الهرم الإداري في الشركات هم الأكثر تمسكا بالماضي وبالقواعد السائدة، وهم المسئولون عن التخطيط الاستراتيجي وإدارة المستقبل. ولأن الهيكل التنظيمي يعتبر هرما من الخبرات، فإن الخبرة تكون ذات قيمة طالما ظل المستقبل امتدادا للماضي، أما إذا جاء المستقبل مختلفا فلا بد من تحرير عملية التخطيط الاستراتيجي من سيطرة الخبرات السابقة، أي من وجهات نظر وطروحات أهل القمة.

المبدأ الرابع: البحث عن دعاة الابتكار في الشركة

لا توجد شركة تخلو من هؤلاء الباحثين عن التغيير والتجديد، ولا بد من العثور عليهم واكتشافهم في جميع المستويات التنظيمية. بيد أن عملية التخطيط التقليدي تخرس أصواتهم، ويطمس حراس البيروقراطية آراءهم، ويعزلونهم عن المخططين وعن القيادات الإدارية العليا الذين يشاركونهم نفس الأفكار. وهكذا لا تتاح للمبتكرين أية فرصة للتعبير عن آرائهم إلا عندما يتقلدون المناصب العليا. ولكن كم منهم سيصمد ويتمسك بمبادئه ويبقى على حماسه حتى تتاح له مثل هذه الفرصة؟ وعليك أن تتذكر دائما .. إذا لم تجعل المخططين الثوريين يتحدونك من داخل الشركة، فإنهم سيتحدونك من خارجها، وذلك عندما يتسربون واحدا تلو الآخر ليعملوا لدى منافسيك.

المبدأ الخامس: المشاركة شرط النجاح

يفترض أهل القمة أنهم وحدهم القادرون على قيادة التغيير ودفع شركاتهم نحو مستقبل أفضل، وأن العاملين بالمستويات الأدنى يعملون ضد التغيير. غير أن التغيير الجذري والتخطيط الاستراتيجي الابتكاري يحتاج إلى مزيج من خبرة الرؤساء، وخيال المرءوسين. كما يمكن الحد من مقاومة الجميع للتغيير بمشاركتهم في التغيير وتنفيذه.

المبدأ السادس: التخطيط الاستراتيجي .. تخطيط ديموقراطي

نجحت العديد من التطبيقات الإدارية الحديثة مثل: حلقات الجودة والهندرة وحلقات الجودة التي ابتكرتها شركة "تويوتا"، حيث يجتمع كبار المهندسين مع صغار العاملين لرفع جودة المنتجات وتقليل النفقات. إلا أن هذه المشاركة بين المرؤوسين والرؤساء نادرا ما تتم عند صياغة الاستراتيجية داخل معظم الشركات. على النقيض من ذلك تحرص الشركات الابتكاريةعلى إشراك ثلاث مجموعات من العاملين في صياغة الاستراتيجيةذ، وهي:

* **مجموعة العاملين الشباب من أصحاب الرؤى الجديدة** والأكثر تطلعا للمستقبل وتحررا في التفكير الإبداعي، والأقل التزاما بالقواعد السائدة.

* **مجموعة العاملين في الفروع.** فنظرا لقلة موارد هذه الوحدات، تتولد لدى العاملين بها أفكار جديدة ومقترحات مستحدثة تتحدى الفكر التقليدي المسيطر على الشركة الأم. ولا عجب إذن أن يقال بأن الإبداع الاستراتيجي يتزايد مع كل ميل يباعد بين الفروع والإدارات المركزية للشركات.

* **مجموعة الوافدين إلى الصناعة.** وهم العاملون الجدد الذين هجروا صناعات أخرى ولم يقعوا بعد تحت تأثير الأعراف السائدة في الصناعة التي انتقلوا إليها. معظم هؤلاء ينظرون إلى الأمور من زوايا جديدة تختلف تماما عن المناظير القديمة التي يستخدمها أرباب الصناعة الذين استنفدت أفكارهم أو كادت.

التخطيط التقليدي من أعلى إلى أسفل (أو تخطيط الصفوة) هو شهادة بانعدام الثقة في العاملين على إيجاد حلول مبتكرة لمشكلاتهم.

السؤال الثاني:

ما هي استراتيجية التركيز الخاصة بشركتك؟

اسأل نفسك وشركتك سؤالين: ما هو المصدر الأساسي لوضعي الاستراتيجي - هل هو مبني على التنوع أم على تلبية الاحتياجات أم على القدرة على الوصول للأسواق؟ وكيف يمكن أن تختلف جميع نشاطاتنا (بما أنها مساندة لوضعنا) عن نشاطات منافسينا؟ إذا لم تتمكن من تقديم إجابة واضحة لهذين السؤالين فأنت على الأغلب لا تتبع استراتيجية تركيز في عملك.

أما التخطيط الديموقراطي فيعني الحق في الإطلاع على المعلومات وحرية إبداء الرأي في أساليب العمل، وتمثيل مختلف وجهات النظر.

المبدأ السابع: دعاة الثورة ليسوا دائما من أهل القمة

هل جاء غاندي و مانديلا من القمة مثلا؟ فلماذا يصر كبار المديرين على صياغة الاستراتيجية بأنفسهم. التغيير الفعال يأتي من جميع الاتجاهات، وثوار التخطيط لا ينتظرون إذنا بالتحرك، و لا يتخذون مواقف متوافقة - بالضرورة - مع آراء رؤسائهم، ولا يتخذون مواقف مناوئة للإدارة العليا من منطلق خالف تعرف، وهم دعاة تغيير لا دعاة بطولة. بل إنهم يشجعون الآخرين على طرح آرائهم، لأن اهتمامهم بالجماعة يفوق اهتمامهم بمراكزهم التنظيمية و بمصالحهم الشخصية.

المبدأ الثامن: تغيير المنظور شرط أساسي للابتكار والإبداع الاستراتيجي

المنظور الجديد يعني: النظر للشركة كمجموعة متفاعلة من الكفاءات وليس كوحدات أعمال منفصلة، ويعني اعتبار التغيير فرصة للتميز وتهديدا للمنافسين وليس تهديدا للمديرين. وبهذا المنظور فإن الشركات الثورية تقوم بأربع مهام هي:

* تحديد المعتقدات والقواعد السائدة في الصناعة.
* إعادة صياغة هذه القواعد طبقا للظروف التكنولوجية والاقتصادية والبشرية للشركة.
* تحديد الكفاءات المحورية ومواطن القوة في الشركة.
* استخدام هذه المعلومات في توصيف الأفكار الابتكارية ووضع البدائل الاستراتيجية التي يمكن تنفيذها في نطاق القدرة التنافسية للشركة.

المبدأ التاسع: للتخطيط الاستراتيجي أكثر من اتجاهين

يحقق التخطيط الاستراتيجي من أعلى إلى أسفل وحدة الغرض، ويحقق التخطيط من أسفل إلى أعلى تنوع الرؤى. يؤدي تحقيق وحدة الغرض دون تعدد الرؤى إلى الجمود، و يؤدي تعدد الرؤى دون وحدة الغرض إلى تباين الأولويات واحتدام الصراع بين وحدات التنظيم، مما يؤدي إلى تشتت الجهود والموارد. من هنا تبرز الحاجة إلى منهج جديد يحقق وحدة الغرض وتعدد الرؤى من خلال تمثيل جميع المستويات الإدارية في الشركة. وهكذا يسير التخطيط الاستراتيجي في جميع الاتجاهات الرأسية والأفقية والمائلة (القطرية).

للربط بين أهل القمة والمستويات الأخرى يمكن عقد لقاءات فكرية عميقة تشمل ممثلين عن جميع قطاعات الشركة. يقوم هؤلاء الممثلون بمناقشة مواطن القوة والضعف وتحديد الكفاءات المحورية بالشركة.

كما تطرح أفكار التغيير والأسس الجديدة للمنافسة من خلال لجنة تنفيذية تجتمع أسبوعا كل شهر لمناقشة ومتابعة تنفيذ الأفكار الابتكارية المقترحة. وهنا تقوم الإدارة العليا بالمفاضلة بين تلك الاستراتيجيات واختيار أفضلها.

المبدأ العاشر: الالتزام بالتخطيط الابتكاري

بعض المديرين لا تسعدهم المفاجآت، ويقع بعضهم الآخر في مصيدة الخبرة فيقفزون إلى النتائج دون مقدمات. وعادة ما يسفر تطبيق المبادئ التسعة السابقة عن نتائج غير متوقعة بالمرة. وهنا تقع الردة ويتم إنكار وتجاهل تلك النتائج، ويتم تمزيق الخطة لتعود الأمور إلى سابق عهدها، وتستمر عجلة الفكر التقليدي في الدوران دون توقف. وخوفا من هذا المآل الحرج، فلابد للتخطيط الاستراتيجي الابتكاري من أن يمزج بين: المشاركة و الإقناع و الالتزام.

السؤال الثالث:

هل بؤرة اهتمام وتركيز الشركة واضحة لعملائها؟

لديك خطة تركيز تتبعها في شركتك...ولكن هل يعرفها عملاؤك ؟

قم ببعض الاستفتاءات عبر الهاتف أو من خلال أحاديث غير رسمية. وجه إليهم أسئلة على غرار: "ما هو نشاط شركتنا في رأيك"؟ أو "لماذا تشتري أحد منتجاتنا؟" قد يكشف لك هذا عن رؤيتهم لشركتك.

هناك أسلوب آخر للوصول لنفس الهدف وهو توجيه أسئلتك بخصوص منتجات جديدة محددة تنوي إنزالها للسوق لترى ما إذا كان عملاؤك يرون أنها تتفق مع بقية منتجاتك أم لا.

المقالة الثانية

ما هي الاستراتيجية؟

أولا: الاستراتيجية ليست فعالية التشغيل

ركز المديرون خلال العقدين الماضيين على تحسين فعالية التشغيل من خلال تطبيق أساليب إدارية معروفة مثل: إدارة الجودة الشاملة و الهندرة والإنتاج اللحظي والمنافسة في الوقت والمشاركة والتمكين. كان هدف هؤلاء المديرين هو تحسين كفاءة العمليات ومن ثم خفض التكلفة وزيادة الإنتاجية. وشيئاً فشيئاً تحولت الإدارات إلى استراتيجيات في حد ذاتها، حيث اعتقد المديرون أن رفع فعالية التشغيل يخفض تكلفة الإنتاج، ويزيد الكمية المنتجة، وبالتالي يرفع أرباح الشركة. وهذه نصف الحقيقة.

أما نصف الحقيقة الآخر الذي لم يدركه المديرون فهو أن الشركات التي اتخذت فعالية التشغيل أساساً للمنافسة واجهت صعوبات جمة للبقاء و المحافظة على مراكزها التنافسية، حيث استطاع منافسوها و بسرعة تقليد و محاكاة برامجها

وأساليبها الإدارية، وظهرت المنافسة المفرطة Hypercompetition المدمرة لجميع أطرافها، حيث تحسنت الإنتاجية المطلقة لجميع المنتجين، ولم يتحقق تحسن نسبي في مراكزهم التنافسية، وكانت النتيجة النهائية منافسة المجموع الصفري ZERO-SUM COMPETITION -، و سيادة قانون تناقص الغلة. فمثلاً، في الولايات المتحدة بلغت قيمة الاستثمارات في صناعة الطباعة التجارية أكثر من ٥ بليون دولار، و نتيجة لمحاكاة كبار المنافسين لشركة "دونيللي" رائدة هذه الصناعة، انخفض هامش ربحها من ٧% خلال الثمانينات إلى أقل من ٤،٦% عام ١٩٩٥.

الخطأ الاستراتيجي القاتل لهذه الشركات يتمثل في:

١. تجاهل مفهوم الوضع الاستراتيجي النسبي.

٢. عدم التمييز بين فعالية التشغيل والاستراتيجية.

٣. عدم إدراك المفهوم الحديث للاستراتيجية.

ثانياً: قيام الاستراتيجية على أنشطة فريدة.

هناك ثلاث طرق للتميز، إما تقديم منتج ذي قيمة أعلى للعميل، أو خلق قيمة نسبية بالمنتج بتكلفة أقل من المنافسين، أو كلاهما. ولن يتحقق التميز للشركات إلا إذا كان أداؤها أفضل من أداء منافسيها، وعملت على استمرار هذا التميز وتدعيمه وحمايته من التقليد.

المنافسين.

أما الاستراتيجية التقليدية الأخرى، فما هي إلا حروب تسويقية لا تصمد أمام التقليد والمحاكاة، حيث المميزات التنافسية غير دائمة.

مثال: كيف تستطيع شركة طيران أن تنافس على المستوى الاستراتيجي؟

علمت شركة SOUTHWEST AIRLINES الأمريكية على تمييز نفسها عن كافة شركات الطيران الأخرى، وعندما درست الاستراتيجية التقليدية السائدة في الصناعة وجدت أن شركات الطيران تقدم خدمة كاملة تتمثل فيما يلي:

١. النقل الجوي لجميع قطاعات المسافرين.

٢. القيام برحلات طيران طويلة ومتوسطة وقصيرة.

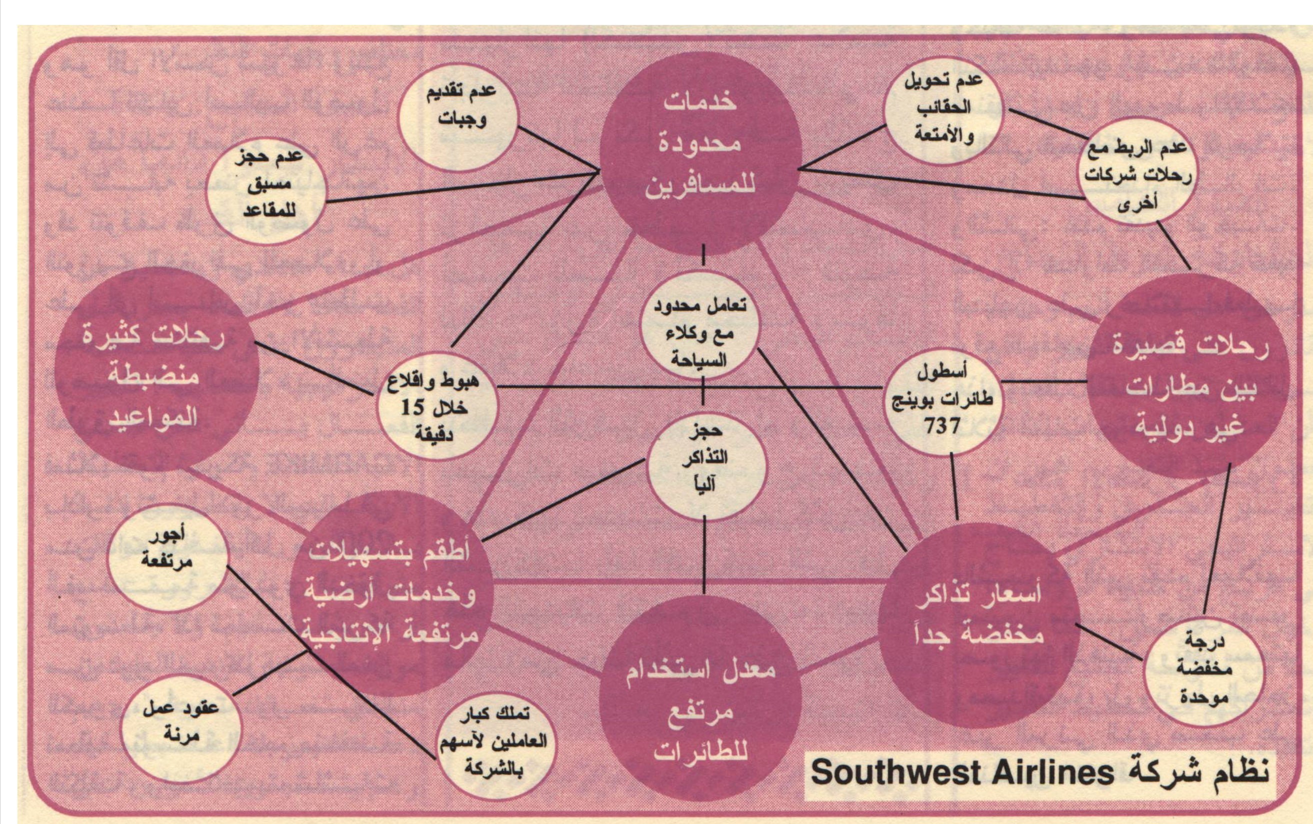
٣. استخدام المطارات الرئيسية والثانوية بالمدن الكبرى والمتوسطة.

٤. نقل المسافرين من و إلى أية جهة.

٥. جدولة الرحلات بما يتفق مع جداول رحلات الشركات الأخرى.

٦. تحويل حقائب وأمتعة الركاب إلى الشركات الأخرى.

٧. تقديم وجبات غذائية خلال رحلات الطيران.



نظام شركة Southwest Airlines

و على ذلك، فالاستراتيجية التنافسية تعني أن تكون الشركة متميزة عن منافسيها، و أن تقدم مزيجاً فريداً من القيمة لعملائها يصعب محاكاته. و جوهر الاستراتيجية التنافسية يكمن في أداء الأنشطة بأسلوب يختلف عن أداء المنافسين، أو اختيار أداء مجموعة أنشطة تختلف عن أنشطة

٨. إمكانية الحجز المسبق للمقاعد.

٩. التعامل مع وكلاء السفر والسياحة ومنحهم عمولة.

١٠. اشتمال الرحلة على ثلاث درجات، أولى ورجال أعمال وسياحية.

١١. استخدام أنواع وطرز مختلفة من الطائرات.

١٢. استخدام مطار رئيسي محدد وثابت لكل شركة.

١٣. تشغيل أطقم كبيرة للتسهيلات و الخدمات الأرضية.

قررت الشركة أن تنافس بأن تستهدف العملاء متوسطي الدخل ذوي الحساسية للسعر، والذين سيسافرون بالسيارة أو الحافلة في حالة ارتفاع تكلفة السفر بالطائرة، وهم الطلبة، والعائلات، والمسافرون لقضاء أعمال عاجلة. صممت الشركة كل أعمالها كي تحتل وضعا استراتيجيا مميزا يصعب على المنافسين محاكاته، وذلك من خلال مجموعتين من الأنشطة الفريدة، الأولى: أساسية استراتيجية، والثانية فرعية تفصيلية. (انظر الرسم التوضيحي لنظام أنشطة شركة SOUTHWEST AIRLINES في الصفحة السابقة)

ثالثاً: الاستراتيجية تحدد الوضع الاستراتيجي للشركة

هناك ثلاثة أسس لتحديد الوضع الاستراتيجي، هي:

١ ـ أساس تشكيلة المنتجات:

وفقاً لمبررات اقتصادية معينة، قد ترى الشركة إنتاج مجموعة محددة من المنتجات باستخدام مجموعة محددة من الأنشطة. فمثلاً في صناعة الإصلاح والصيانة تخصصت شركة JIFFY LUBE في إنتاج وبيع وتغيير زيوت وشحوم المعدات الآلية والسيارات، ولا تقوم بأية عمليات صيانة أخرى، وتميزت بالسرعة وانخفاض أسعارها، لذا يفضل كثير من العملاء شراء و تغيير الزيوت و الشحوم لدى الشركة، و الحصول على باقي خدمات الصيانة من شركات أخرى.

٢ ـ أساس الحاجات

تزداد أهميته عندما تتباين حاجات مجموعات العملاء في القطاع السوقي المستهدف، حيث تفاضل الشركة بين تلبية جميع أو معظم أو بعض تلك الحاجات، كذلك عندما تختلف حاجات نفس مجموعة العملاء باختلاف المناسبات. فحاجات الفرد عند السفر في رحلة عمل مثلاً، تختلف عنها عند السفر في نزهة، و يتم تصميم مجموعة الأنشطة اللازمة لإشباع تلك الحاجات. ففي القطاع الخاص المصرفي، استهدفت شركة BESSEMER للائتمان الأسر التي تستثمر ٥ مليون دولار على الأقل، و خصصت موظف حسابات لكل ١٤ عائلة، و صممت أنشطتها بحيث يشعر كل عميل بالخصوصية، فاللقاءات تعقد لدى العميل ـ بمزرعته أو على يخته ـ كما قدمت خدمات خاصة للعملاء مثل، إدارة الاستثمارات والعقارات، وفتح حسابات لسباق الخيل و غيرها. أما الإقراض فلا يمثل نسبة تذكر من حسابات العملاء، لذا حققت الشركة أكبر عائد على حقوق الملكية مقارنة بمنافسيها، و ذلك على الرغم من ارتفاع تكلفة تشغيل حسابات العملاء.

٣. أساس طرق الوصول للعملاء

و هو أقل الأسس شيوعاً، و يتبع عندما تتباين أساليب الوصول إلى قطاعات العملاء على الرغم من تشابه بعض احتياجاتهم. وقد تتوقف طرق الوصول على التوزيع الجغرافي للعملاء، أو على أي أساس آخر يتطلب مجموعة مختلفة من الأنشطة للوصول إلى العملاء بأفضل الطرق الممكنة.

فمثلاً، تقوم شركة CARMIKE بإدارة و تشغيل دور السينما في مدن ذات كثافة أقل من ٢٠٠ ألف نسمة من ذوي الدخول المتوسطة، لذا تخلصت الشركة من دور العرض بالمدن الكبرى، و أعدت دور سينما نمطية متوسطة الحجم منخفضة التكلفة، و استخدمت شاشات و أجهزة عرض أقل تقدماً من تلك المستخدمة بدور العرض في المدن الكبرى ، و صممت نظماً إدارية و نظم معلومات تعتمد على أقل عدد ممكن من العاملين من أهل المدينة أو البلدة، يرأسهم مدير واحد فقط يقوم بالترويج و الاتصال الشخصي بالعملاء. حقق هذا الوضع الاستراتيجي مزايا فريدة للشركة أهمها، انخفاض التكاليف الاستثمارية و التشغيلية و التسويقية، وانخفاض نسبة المصروفات العامة حيث بلغت ٢% فيما بلغ متوسط عام الصناعة ٥% ، و التمتع بمزايا الاحتكار و زيادة قوة مركزها التفاوضي مع الموزعين، و انتقاء أفضل الأفلام بأفضل الشروط.

و الآن، ما هي الاستراتيجية؟

الاستراتيجية هي عملية خلق وضع متفرد للشركة، ذي قيمة لعملائها من خلال تصميم مجموعة أنشطة مختلفة عما يؤديه المنافسون.

رابعاً : الاستراتيجية تقوم على المفاضلة بين البدائل

يلجأ المنافسون عادة إلى محاكاة الوضع الاستراتيجي للشركة القائدة، إما بتعديل أوضاعهم الحالية، أو بالتوسع بإضافة أنشطة و خدمات جديدة تمكنهم من اكتساب مميزات الشركة القائدة. و كلما كانت الأنشطة متفردة صعبت عملية التقليد، ويجب على أية شركة المفاضلة بين البدائل المتاحة، و ذلك عندما لا تتسق مجموعة الأنشطة مع البدائل الاستراتيجية الأخرى.

السؤال الرابع:

هل أنت بحاجة إلى استمرار التركيز على منتج معين؟

عندما تكون بصدد تصنيع منتج جديد أو اجتذاب قطاع جديد من العملاء لا ترتكب نفس الخطأ الذي ارتكبته إحدى الشركات التي ظنت أن وجود علامة تجارية شهيرة وناجحة سيحقق النجاح لباقي المنتجات. بدلا من ذلك فكر في تصنيع المنتج تحت علامة تجارية جديدة تماما. شركة (تويوتا) مثلا أنتجت أفخم سياراتها (لكساس) تحت علامة تجارية مختلفة لأن تويوتا رغم شهرتها لم تكن معروفة بإنتاج السيارات الفخمة مما كان سيمثل تراجعا عن خططها الاقتصادي. أصبحت للسيارة لكساس ـ نتيجة لذلك ـ بؤرة اهتمام مختلفة وسوقا وعملاء خاصين بها.

يتطلب التركيز الالتزام والقيام بخيارات صعبة ووضوح الهدف، وهذه كلها تحديات لا تقبلها كثير من الشركات. أما الشركات التي تقبل هذه التحديات فتتفوق على منافسيها ماليا ومن حيث تأثيرها على السوق.

فمثلاً، على شركات الطيران أن تفاضل بين بديلين، الأول: تقديم وجبات غذائية، و هذا يعني زيادة التكاليف، و زيادة الوقت المنقضي بين الهبوط والإقلاع، و بالتالي انخفاض عدد الرحلات و معدل استخدام الطائرات. و الثاني: عدم تقديم الوجبات، و إذا حاولت الشركة تنفيذ البديلين على رحلاتها فعليها توقع انخفاض الكفاءة. هذا، و يجب المفاضلة بين البدائل لثلاثة أسباب جوهرية، هي:

١- عدم الإضرار بصورة و سمعة الشركة

فالشركة التي تقدم لعملائها قيمتين متعارضتين تضر بصورتها الذهنية، وتفقد سمعتها ومصداقيتها، بل وتزيل الحاجز غير المرئي الذي صَعُبَ على المنافسين اختراقه.

٢- عدم المرونة

لكل وضع استراتيجي مجموعة من الأنشطة المناسبة له. هذه الأنشطة تتطلب مدخلات قد يكون بعضها غير مرن مثل الآلات والمعدات، ويحتاج بعضها الآخر إلى إعادة تأهيل كالقوى العاملة، أو إلى إعادة نظر وتعديل كالنظم والسياسات والأساليب الإدارية. وكل هذه المتغيرات تؤدي إلى ارتفاع التكلفة وانخفاض العائد.

٣- تركيز الموارد والجهود

اختيار أسلوب واحد - وليس اثنين - للمنافسة يساعد الإدارة على تحديد الأولويات وتركيز استخدام الموارد. فالشركات التي تسعى لتكون كل شيء وتحاول تقديم كافة الخدمات لكل العملاء في جميع الأسواق تفقد التوجه الاستراتيجي، وتتعارض قراراتها وتتضارب لأنها لا تستطيع الثبات على صيغة واضحة ومحددة للمستقبل.

لقد خسرت شركة (كونتينتال إيرلاينز) مئات الملايين من الدولارات نتيجة إتباعها أسلوبين متعارضين للمنافسة في نفس الوقت. حيث قدمت خدمات محدودة منخفضة التكلفة على بعض خطوطها تقليدا لشركة (ساوث ويست) وخدمات كاملة على خطوطها الأخرى. وكانت النتيجة تأخر كثير من رحلاتها سواء في الوصول أو الإقلاع، وإلغاء رحلات أخرى وتأخر الخدمات الأرضية، وتلقي آلاف الشكاوى يوميا من العملاء.

ومرة ثانية، ما هي الاستراتيجية؟

المفاضلة بين البدائل تضيف بعدا جديدا، فالاستراتيجية هي المفاضلة والاختيار بين البدائل وطرق وأسس المنافسة. فجوهر المنافسة يقوم أيضا على تحديد واختيار ما لن تفعله الشركة.

خامسا: حماية المزايا التنافسية

الوضع الاستراتيجي الفريد يحقق مزايا تنافسية للشركة، كما أن التقليد والمحاكاة يفقدان الشركة تلك المزايا. لذا يجب حماية الوضع الاستراتيجي - وليس المزايا - من خلال:

١- دعم كل نشاط للاستراتيجية العامة. فمثلا إذا كانت استراتيجية الشركة خفض التكاليف، فإن جميع الأنشطة والوظائف تصمم للحد من الفاقد.

٢- التنسيق بين الأنشطة ودعم بعضها بعضا. حيث يمكن محاربة التقليد بخلق سلسلة من الأنشطة تعد كل حلقة فيها أقوى حلقاتها.

٣- تعظيم الجهود من خلال تبادل المعلومات عبر جميع أنشطة ووحدات الشركة.

٤- توفير مزايا تنافسية ناتجة عن تفاعل جميع الأنشطة. فإذا كان احتمال نجاح المنافس في تقليد ميزة تنافسية قائمة على نشاط واحد هو ٠,٩ فإن احتمال نجاح هذا المنافس في تقليد ميزة تنافسية ناتجة عن تكامل أربعة أنشطة هو حاصل ضرب ٠,٩ بنفسها أربع مرات، أي ٦٥,٦%. وهكذا يقل من احتمال تقليد الميزة التنافسية كلما زاد عدد الأنشطة المحققة لها، وبالتالي زاد احتمال بقائها.

وهذا يعني أن المواقف الاستراتيجية هي التي تتطلب أنشطة لا تتوافق مع المواقف الاستراتيجية للشركات الأخرى.

وللمرة الثالثة، ما هي الاستراتيجية؟

هي عملية إحداث تنسيق ودعم متبادل بين أنشطة الشركة بعضها مع بعض.

سادسا: الاستراتيجية .. إعادة اكتشاف

١- تجنب أسباب الفشل

يتجنب بعض المديرين اتخاذ القرارات الاستراتيجية وتفشل بعض الشركات في وضع استراتيجية لها، كما تتقادم استراتيجيات بعضها الآخر، ويرجع ذلك لعدة أسباب منها افتقاد الرؤية الكلية والخوف من التغيير وضعف الإدارة والفشل التنظيمي وعدم المخاطرة وتسلط الخبرة وعدم تطبيق مبدأ المشاركة والتقليد الأعمى للمنافسين وتسلط أعراف تقليدية على الصناعة وضعف أو سوء تقدير المنافسة وتقييم أداء المديرين وفقا لمعايير قصيرة المدى والرغبة في تحقيق إنجازات سريعة والخلط بين فعالية التشغيل والاستراتيجية وتحقيق الاستراتيجية الحالية لبعض النجاح بسبب ضعف المنافسين وعدم المفاضلة بين البدائل وافتراض المرونة الكاملة للأنشطة.

فهرس الخلاصة

الحجم الأمثل لها فتتضاعف خطوط الإنتاج وتزيد المنتجات والخدمات المقدمة وتتشابك وتتعقد عمليات التحول وتقدم على شراء شركات أخرى كما فعل منافسوها.

هذا النمو العشوائي غير المخطط يسلب الشركة مزاياها التنافسية، ويقيم التنافس على متضاربة وغير متسقة، فيسبب نوعا من اللبس لدى المديرين ويشتت موارد الشركة ويفقدها الاتجاه والتركيز. في مثل هذه الحالات تنمو التكاليف على حساب الأرباح، ونظرا لعدم القدرة على المفاضلة بين البدائل تستمر الشركة في التوسع ويستمر المنافسون في ملاحقة بعضهم بعضا، وتسود حالة من النمو السرطاني المدمر لجميع الأطراف.

٣ـ النمو الحميد المربح

يتسم النمو المخطط بالخصائص التالية:

- تأصيل وتعميق الوضع الاستراتيجي للشركة.
- دعم المزايا التنافسية التي تنفرد بها الشركة.
- التوافق مع القدرات الذاتية للشركة.
- يصعب على المنافسين محاكاته.
- يحقق ويحافظ على تناسق الأنشطة وتكاملها.
- يقوم على نتائج تحليل التكلفة والعائد لجميع البدائل المتاحة.

٤ـ دور القيادة

ينشغل كثير من القادة بمشكلات العمل اليومي، لذا أصبح الجميع منفذين وخلت الشركات من القادة المخططين الذين يقع على عاتقهم العديد من المهام، وهذه بعضها:

- تحديد الوضع الاستراتيجي للشركة.
- المفاضلة بين البدائل واختيار البديل الأنسب.
- التنسيق بين الأنشطة.
- تحديد مجموعة العملاء المستهدفين وتحديد المجموعات غير المستهدفة.
- تحديد الحاجات التي ستشبعها والتي لن تشبعها الشركة.
- إرشاد المرءوسين لكيفية المفاضلة بين البدائل واتخاذ القرارات.
- تحديد أسس المنافسة التي ستعمل الشركة بموجبها.

حشد الموارد وتركيز الجهود.

بيانات الكتاب

Title 1: Strategy As a revolution.
Author: Gary Hamel
Publisher: HBR, July-August, 1996, p.69.

Title 2: What is strategy?
Author: Micheal Porter.
Publisher: HBR, Nov-Dec, 1996, p.61.